

PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO QUE OFRECE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

Deyanira Herrera Espinoza

Introducción

La UNED se ha propuesto iniciar una modernización en cuanto al sistema, donde se habla, entre otras cosas, de realidad virtual con el fin de facilitar aún más la educación a estudiantes que por su distancia geográfica tienen limitaciones para recibir lecciones en cualquier otra institución de educación superior. Dentro de toda esta modernización se debe tener presente la calidad del servicio que brinda a los usuarios.

El propósito del presente estudio es determinar la percepción de los usuarios sobre la calidad en el servicio que brinda la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia, porque la importancia de dar un servicio de calidad presupone utilizar con el máximo aprovechamiento los recursos que dispone la institución. El servicio debe ofrecerse en una dirección que beneficie al usuario y a la Institución en el logro de sus objetivos.

Por lo anterior es menester mencionar que por ser este tema de relevancia para el desarrollo institucional, se deben establecer los criterios básicos de calidad de servicio, con el fin de tener una comprensión más clara, tomando en cuenta que la calidad exige diseñar todas las actividades, procesos, funciones y relaciones alrededor de un servicio, para estructurar las acciones de cambio que requieren hoy en día las universidades, pues

Resumen: *El presente estudio es sobre la Calidad de Servicio que ofrece la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia. Se aplicaron instrumentos cuyos resultados indicaron que es un servicio "bueno" y "medianamente bueno", por lo que se expone una propuesta de tres fases cuyos objetivos, entre otros son: Propuesta para el mejoramiento de la calidad de servicio al usuario e inducción al cambio, pautas para la elaboración de un plan estratégico, confección de los instrumentos, implementación de un plan piloto y evaluaciones periódicas para su autorregulación.*

“el ritmo de los procesos de cambio en Centroamérica y en el mundo enfatiza el mediano y largo plazo, si queremos que esos cambios sean verdaderamente participativos y si queremos que los cambios sean profundos.

Un factor clave en este proceso es la educación, la inversión en la gente para construir un potencial humano no meramente instrumentalizado para aumentar la producción, sino un potencial humano poseedor de crecientes destrezas culturales de calidad, sustentadoras de sus proyectos de vida personal, familiar, comunitaria y social...” (Arrién Juan Bautista, 1996, p. 36).

A nivel mundial las empresas han llegado a comprender que los clientes o usuarios son vitales para la supervivencia de sus organizaciones, pues son ellos la razón de ser de los procesos y de los productos o servicios. Esta preocupación es también compartida por las instituciones de educación superior, razón por la cual se ha seleccionado la Universidad Estatal a Distancia para elaborar este trabajo.

La Universidad Estatal a Distancia es una institución de Educación Superior Estatal, cuyo propósito es contribuir a la democratización de la educación, al mejoramiento de la calidad de vida y al desarrollo social, cultural, científico y tecnológico, mediante el desarrollo de un modelo de educación a distancia, orientado hacia la excelencia en las áreas de extensión, Investigación y Docencia. Dentro de esta concepción está incluida la calidad de servicio en todas esas áreas.

Es importante determinar el grado de calidad en los servicios que ofrece, en este caso, la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia, según la percepción que de ella tiene el personal docente y administrativo, pues muchas pueden ser las causas que generen un mal servicio, y el tratar de eliminarlas permitiría utilizar el servicio como una herramienta de la buena administración y como una herramienta de mercadeo, y por lo tanto se plantean los siguientes objetivos.

- Determinar la percepción que tienen los usuarios acerca de la calidad del servicio que ofrece la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia.
- Caracterizar al personal de la Universidad Estatal a Distancia que brinda y recibe el Servicio de la Oficina de Recursos Humanos.
- Identificar y caracterizar los servicios que brinda la Oficina de Recursos Humanos de la UNED.
- Analizar los requerimientos de la Oficina de Recursos Humanos de la UNED para mejorar el servicio al usuario. Determinar la variabilidad del servicio que ofrece la Oficina de Recursos Humanos de la UNED.
- Proponer alternativas de acción que contribuyan a mejorar la calidad del servicio de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia.

Con el fin de evitar ambigüedades es necesario, tener claro los siguientes conceptos: recursos humanos, calidad, servicio al usuario y a la Oficina de Recursos Humanos.

La Calidad: Es definida por (Rico Rubén R., 1993: 74) como: el *“Total de características de una entidad que le otorgan su aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas de sus clientes”*.

Para (Peter F. Drucker, 1997: 187) *“El control de los resultados respecto de las expectativas generadas por cada proyecto de innovación indica calidad de planes y esfuerzos innovadores y la confianza que podemos tener en ellos.”*

Por **Servicio** se entiende la *actividad que una parte ofrece a otra*, y que tiene las siguientes características: *“está dominada por calidades de experiencia y atributos que sólo se pueden evaluar significativamente después de su adquisición y durante su consumo”* (Leonard L. Berry 1992: 6).

Estos dos conceptos unidos: **calidad de servicio**, son definidos por Pedro Larrea,

como "la percepción que tiene un usuario acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios cuantitativos y cualitativos de un servicio principal". (Larrea, p. 1991: 64).

En este estudio se entiende por **Usuario** aquellas personas que constituyen los consumidores finales de productos o servicios, estudiantes, profesores, personal administrativo. También se entiende como: *Persona o grupo de personas que reciben el trabajo realizado por un individuo o equipo.*

Finalmente se concibe la **Oficina de Recursos Humanos** como una instancia que brinda un servicio por medio de procedimientos procesos y responsabilidades previamente definidos.

i. Supuestos teóricos

En este apartado se plantean en forma más exhaustiva la calidad en el servicio al usuario y sus características, tales como la intangibilidad del servicio, la atención profesional, la disposición para brindar el servicio y las formas de brindarlo. También se exponen los factores claves en la gestión de calidad como por ejemplo la estrategia, el recurso humano y el sistema.

Asimismo se anotan los aspectos que afectan el servicio de calidad como las necesidades de los clientes y sus expectativas, el cumplimiento de las especificaciones que el servicio debe brindar, los cambios en el mercado, los avances tecnológicos, y el compromiso. Se brinda información sobre las implicaciones del servicio no confiable, como por ejemplo el gasto de la repetición y sus costos, las relaciones de los empleados con los clientes y la confiabilidad. Para concluir este capítulo, se analiza brevemente la Universidad Estatal a Distancia.

1. La Calidad en el Servicio al Usuario

La buena administración se logra al contar con una dirección y unos funcionarios que trabajen hacia un fin común y el recurso humano motivado es un pilar importante. Este recurso le permite a la organización promocionarse de la forma más económica a través de la comunicación personal, es por esto que la calidad de servicio al usuario permite reducir los costos, incrementar las ganancias y mejorar la productividad global de la organización, y en el caso en cuestión se va a medir esa calidad, pues la universidad debe siempre buscar la excelencia, en todos los niveles, sobre todo por la competitividad que se está dando actualmente a nivel de instituciones de educación superior.

"El problema de competitividad que tienen hoy las empresas no es un problema de competencia "extranjera", sino un problema de competencia "poco tradicional". ... El verdadero problema radica en la competencia entre los rezagados y los retadores, entre los inquilinos y los innovadores. Las nuevas soluciones surgen porque están dispuestos a olvidar-se de lo antiguo y mirar más allá" (Hamel, Gary & Prahalad, C.K. 1995, p. 37). Por lo tanto si se quiere competir, se debe hacer bien, para esto es indispensable brindar servicios excelentes y para ello se le debe dar importancia a la calidad, pues en ella radica el éxito.

Las razones, de las cuales se habló al inicio y por las que se está dando esta nueva tendencia en relación a la calidad de servicio, son:

- Las relaciones con los usuarios son una parte integral del trabajo y no una extensión del mismo.
- Los usuarios satisfechos son indispensables para el éxito de cualquier empresa o institución, porque no solo se mantienen sino que recomiendan el servicio que se les brinda.

- El elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir trabajos, corregir errores continuos y el despilfarro.
- Otra razón muy importante es, por la ventaja competitiva que produce brindar a los usuarios la calidad en los bienes y servicios que reciben, y por lo que significa lograr un mayor rendimiento de la inversión para hoy y siempre.

Realizar un nuevo proceso de mejora requiere de la inversión de recursos, que será compensado al hacer bien las cosas, o sea que si no se invierte en mejorar la calidad, el resultado será de un mayor costo. Esto implica por tanto que la calidad es el fundamento del mercado de servicios porque el producto central que se comercializa es el desempeño, producto que el usuario recibe. Un concepto de servicio bien orientado le da a las instituciones la oportunidad de competir, pues un vigoroso desempeño de servicio crea competitividad al ganar la confianza de los usuarios y reforzar el buen nombre de la institución.

En esta parte es importante tener claro que la satisfacción del usuario es un propósito que se enmarca en el nuevo énfasis que se está dando con respecto a la razón de ser de las empresas en general. Este concepto se encuentra frente a la antigua tendencia que indicaba que el producto era el propósito fundamental del trabajo. En la actualidad se considera que el trabajo es el medio por el cual se puede satisfacer a los usuarios de las instituciones.

El concepto de usuario incluye tanto al usuario externo como al interno, y éstos son quienes reciben o brindan el servicio dentro de la institución. Existen también usuarios internos que generan procesos o servicios para otras personas o grupos de empleados, y los usuarios externos son al final los consumidores, los proveedores, el gobierno, las instituciones y el país en general.

Por lo tanto los usuarios deben ser identificados por las instituciones para poder planificar y satisfacer sus requerimientos. Esa satisfacción se debe dar a todos los usuarios en general, es decir, tanto a los usuarios internos como externos. Como se indicó, cuando se hace referencia a usuarios se refiere a las personas que adquieren el servicio de las instituciones, cada uno de los empleados debe satisfacer a los usuarios que necesitan de sus trabajos. La satisfacción tiene la misma importancia para los usuarios internos y externos, y es la forma por medio de la cual las instituciones pueden existir de una manera sostenible dentro de la competencia en que están inmersos.

Es pertinente asimismo tomar en cuenta que una institución como la UNED en su proceso de modernización, debe estar en la capacidad de contestar preguntas como estas:

¿A qué usuarios servirá en el futuro?

¿Cuáles son las vías a través de las cuales llegará en el futuro a sus usuarios?

¿Cuáles serán sus competidores en el futuro?

¿En qué se basará en el futuro su ventaja competitiva?

Si a estas preguntas no se le dan respuestas razonablemente detalladas, y si éstas no son sustancialmente diferentes de las que dan a las preguntas sobre la actualidad, son escasas las probabilidades de que su empresa siga como líder en el mercado. No es posible "mantener" el liderazgo; hay que reinventarlo una y otra vez, pues existe un problema muy claro: el problema de competitividad y este radica en la competencia entre los rezagados y los retardados, entre los inquilinos y los innovadores, y los retardados normalmente inventan soluciones más eficientes para los problemas de los usuarios. Las soluciones surgen cuando se está dispuesto a olvidarse de lo antiguo y mirar más allá.

2. Características de la Calidad en el Servicio al usuario

Las características del servicio son en su esencia intangibles, no se ven ni se tocan, por ejemplo la atención de las demandas de los usuarios, o bien el servicio personalizado que se les brinde, sin embargo, los usuarios son los que miden el nivel del servicio mediante aspectos que pueden percibirse, tales como: ubicación del local, personas encargadas de brindarles el servicio, o bien el equipo con que cuenta la institución.

En general, la mayoría de los usuarios buscan ser atendidos de la mejor forma, por lo tanto se les debe prestar la mayor atención a sus demandas, dudas o solicitudes; el servicio debe ser personalizado y profesional, y quien lo brinda siempre debe estar en la mejor disposición y anuencia de atender al usuario. Todas estas actitudes se transforman en características intangibles propias de los servicios, o sea que no se pueden ver, probar, sentir, oír, u oler antes de que el servicio sea brindado.

Otra de sus características es que los servicios son inseparables. Los bienes físicos se producen y almacenan para luego venderlos y consumirlos, pero los servicios primero se brindan, luego se producen y consumen al mismo tiempo. Por eso se dice que son inseparables de las personas o equipos que los brindan. Cuando una persona brinda un servicio, ésta pasa a formar parte de él y el tipo de interacción que se tengan con el usuario se convierte en una de las principales características de la calidad del servicio. Tanto el que brinda el servicio, como el usuario influirán directamente en el resultado.

Otra característica del servicio es su variabilidad. La calidad de ellos depende del proveedor del servicio y de cuándo, dónde y cómo lo brinda. Por ejemplo en una institución dos empleados podrían brindar servicios diferentes, uno de ellos podría ser eficiente y alegre, mientras que el otro lento y desagradable. Hasta un mismo empleado podría brindar un servicio variable dependiendo de

su estado de ánimo. La forma de resolver esta variabilidad puede influir, en gran medida, en la percepción del cliente sobre la calidad del servicio, por lo tanto las instituciones pueden tomar varias medidas para administrar la variabilidad de los servicios y así ejercer un mayor grado de control sobre la calidad. Algunas de estas medidas son:

- Selección y capacitación del personal
- Incentivos
- Visibilidad y responsabilidad ante el usuario

Finalmente los servicios son perecederos, o sea que no pueden almacenarse para ser brindados posteriormente.

3. Factores claves en una Gestión de calidad

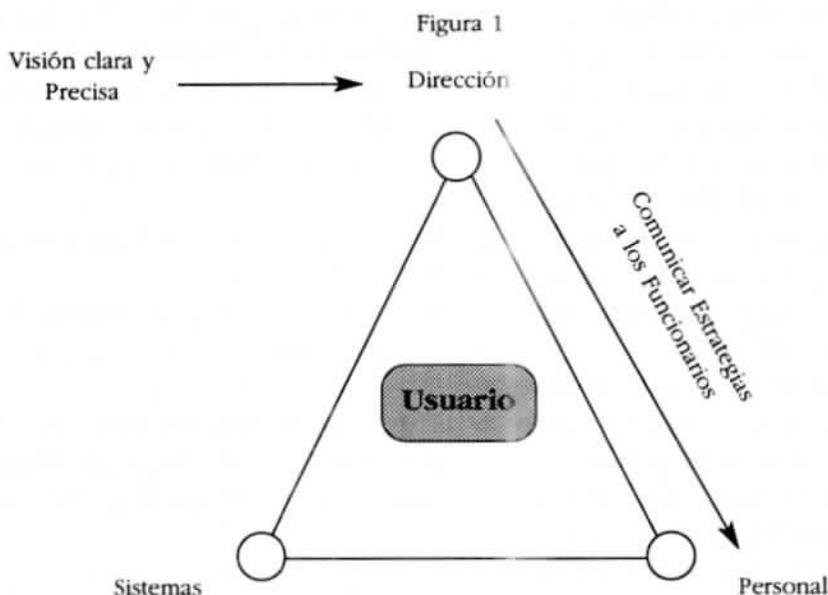
La gestión de calidad es deber de todo el personal, pero siguiendo las directrices emanadas por los altos niveles jerárquicos de la organización. Estas directrices se evidencian principalmente en el primero de los factores claves de la gestión de calidad como la Estrategia, la cual debe tener claramente establecidos los objetivos de la institución, las reglas por cumplir, la imagen a presentar, el mercado a satisfacer y las especificaciones de calidad que se van a ofrecer.

Asimismo el Recurso Humano, otro de los factores de la gestión de calidad igualmente importante. Este debe tener el compromiso invariable de no fallarle al usuario ni a la institución. Además debe estar motivado a brindar un servicio de calidad y sobre todo capacitado para brindarlo profesionalmente. El sistema, es el último factor el cual brinda todas las funciones de apoyo para la prestación eficiente y eficaz del servicio, además de facilitar la planificación del mismo.

Para ejemplificar lo anterior se puede apreciar en el siguiente gráfico que para obtener un servicio excelente y con la mejor calidad, satisfaciendo a todos los usuarios

sin ninguna excepción y a un costo mínimo, se debe considerar la interacción de los siguientes elementos: una visión clara y pre-

cisa de la dirección, una comunicación a los funcionarios donde el usuario es la parte central.



Fuente: L. Sánchez. Investigación Dirigida. "Análisis y Mejoramiento de la Calidad de Investigación dirigida, brindado por la Universidad de Costa Rica por medio de la Escuela de Ingeniería Industrial, 1998.

Por otra parte no se debe olvidar la retroalimentación del usuario-sistema, las evaluaciones y las auditorías con el fin de mejorar el servicio en forma continua, pues como en el caso que nos ocupa, del usuario dependen las instituciones.

4. Aspectos que afectan el servicio de calidad

Además de la preocupación por brindar un servicio de calidad es importante tomar en cuenta los aspectos de calidad que corresponden a la alta dirección. Para poder cumplir con los objetivos de calidad además de su concepto se deben conocer también aquellos aspectos que la afectan tales como:

Las necesidades de los clientes y sus expectativas son importantes debido a que el usuario siempre tiene las expectativas de obtener el mejor servicio, y cuando ello no se logra, el servicio se verá afectado, pues recordemos que el usuario es el que se encarga de

medir ese servicio y de mejorarlo o en su defecto, afectarlo. Son las necesidades reales que se refieren a los estados de carencia que presenta el usuario, en tanto que los deseos son la materialización de dichas necesidades y pueden tomar muchas formas diferentes. Es importante porque se debe de cumplir con todas las especificaciones necesarias para evitar errores en la entrega del servicio.

También el cumplimiento de las especificaciones que el servicio debe brindar es otro aspecto. Se debe tener especial cuidado en brindar todo lo que se ofrece a los usuarios, el hacer "falsas promesas" debilita esa seguridad y la confiabilidad en el servicio.

Los cambios en el mercado es otro factor a tener presente. Vivimos una época de cambios. Dentro de ellos el mercado siempre estará en constante cambio con el fin de adecuarse a las demandas de los usuarios. Porque se debe definir la necesidad del usuario y sus expectativas del servicio, identificar y evaluar los requisitos del usuario mediante estudios y análisis de

mercado, las instituciones deben concentrar su atención y parte de sus esfuerzos a la satisfacción de las necesidades reales de los clientes y conocer las necesidades percibidas o deseos. Debe existir una adecuación a los cambios de las necesidades y especificaciones que los clientes soliciten.

Los avances tecnológicos son factores para brindar un servicio de calidad. Se deben actualizar los servicios, es necesario estar a la par de la tecnología. Lo que se trata es de servir rápido, eficiente y eficaz. Este aspecto significa la retroalimentación sobre el servicio por parte de los clientes, el cual permite analizar el grado de satisfacción, que puede ser la solución rápida a ciertos problemas o bien puede mejorar la calidad del servicio. Este punto es muy importante hoy día por los cambios constantes y la institución debe acogerse a estos cambios con el fin de realizar el mejor servicio.

Otro factor es el compromiso, por cuanto se debe concientizar a todo el personal de la institución sobre la importancia de la calidad del servicio que brindan. Este compromiso debe ser desde las bases hasta la alta dirección.

Un elemento que está implícito dentro de calidad de servicio es la confiabilidad, por que brindar un servicio en forma descuidada, se debilita la confianza de los usuarios, porque debemos recordar que la prueba del servicio está en un desempeño impecable. "Desde 1983 se investiga sobre la calidad en el servicio por medio de una serie de estudios... la documentación así recogida indica constantemente que la confiabilidad es el principal criterio que los clientes aplican al evaluar la calidad del servicio de una empresa (Marketing en las Empresas de Servicios, Leonard L. Berry p. 20). Con esto podemos afirmar que la confiabilidad es el núcleo mismo de la excelencia en la calidad de servicio.

5. Implicaciones del servicio no confiable

Un servicio no confiable tiene sus implicaciones como: Gasto directo de la repeti-

ción de los costos. Esto supone una publicidad negativa que producen los usuarios disgustados. Por tanto el costo total de reparar el daño que se produce por un servicio deficiente puede ser muy alto, al igual que el ahorro potencial que se logra cuando se da un servicio de calidad desde la primera vez. Las relaciones de los empleados con los usuarios es una relación que la acompañan la producción y el consumo de servicios, implican formas adicionales, en que la confiabilidad de un servicio puede contribuir a la mejora de costos. La moral, la satisfacción en el cargo y la devoción por el trabajo están en proporción inversa a los niveles de frustración de los usuarios con quienes deben tratar día tras día. Tratar con usuarios disgustados que piden explicaciones y restitución de servicios defectuosos desmoraliza a los empleados, les merma su entusiasmo por el cambio y les disminuye su dedicación a la institución.

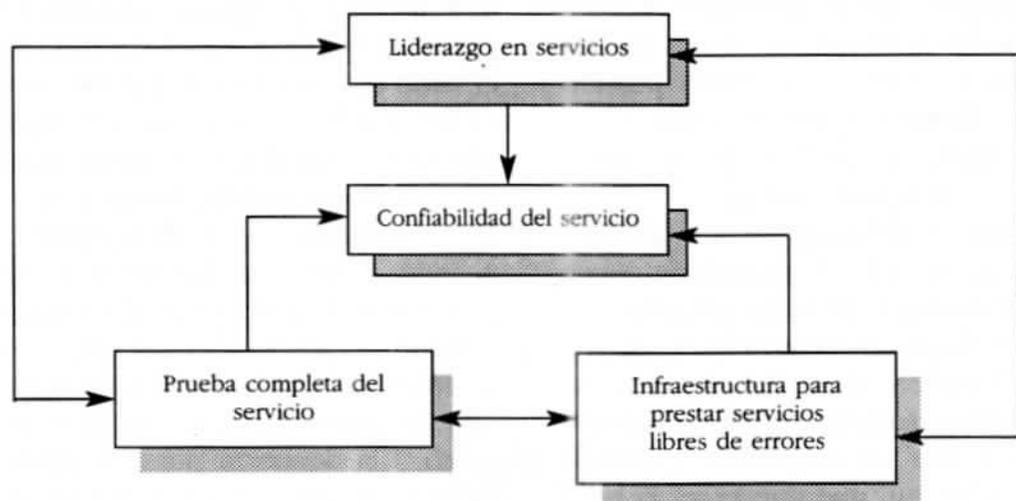
La confiabilidad dentro del servicio cuando la institución sufre falta de confiabilidad, pues corre el riesgo de estar atrapada en una espiral de declinante moral, deterioro de la prestación de servicios, aumento de cambio de personal, baja de la productividad y gran alza de costos.

Sucede lo contrario, cuando existe una alta confiabilidad, se implantan incentivos para fomentarla y disponen de los recursos para lograrla, asimismo fomentan un ambiente positivo de trabajo que crea alta productividad y bajos costos levantando la moral de los empleados y estimulando su entusiasmo y su dedicación.

Por tanto la confiabilidad está basada en tres pilares fundamentales: liderazgo en servicios, prueba completa del servicio y la infraestructura para prestar servicios libres de errores, interactuando entre ellos como se aprecia en el siguiente gráfico.

Se puede deducir que el servicio libre de errores se premia, y que nunca se debe estar satisfecho con las cosas como están sino que debe hacerse un esfuerzo por mejorar constantemente, de este compromiso de confiabilidad depende la mejora continua.

Figura 2



Fuente: Leonard L. Berry A. Parasuraman Marketing en las empresas de Servicios. P. 28.

6. La Universidad Estatal a Distancia

Para un mayor conocimiento de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), se incluyen el Marco Jurídico y su propósito.

“La Universidad Estatal a Distancia, fue creada mediante la Ley No. 6044 del 22 de febrero de 1977, como una institución de Educación Superior, especializada en la enseñanza a través de los medios de comunicación social”. Su propósito es “... contribuir a la democratización de la educación, al mejoramiento de la calidad de vida y al desarrollo de un modelo de educación a distancia y abierto, orientado hacia la excelencia académica en las áreas de Extensión, Investigación y Docencia”. (Plan Estratégico, UNED, 1997:3).

Debido a su sistema de educación a distancia la UNED se ha propuesto iniciar una modernización en todos los aspectos que la ocupan, y dentro de esa modernización se encuentran los recursos humanos, por lo tanto se debe tener presente la calidad de servicio al usuario, quiénes son los que reciben los servicios que esta institución brinda.

ii. Metodología

El estudio es de carácter exploratorio, definido como aquel que pretende “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Sirve para acrecentar el grado de familiaridad con funciones relativamente desconocidas” (Hernández, 1991:59). Esta temática no ha sido tratada antes en la Universidad Estatal a Distancia aun cuando persiste un gran interés desde hace algunos años atrás.

Por otra parte el estudio es descriptivo en tanto que “identifica características del universo de investigación y señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y describe y comprueba la asociación entre variables de investigación. (Méndez, 1995: 126). Hernández, Fernández y Sampiere se refieren a este tipo de investigación como aquella que “mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a estudiar (1991:60). En este caso se pretende determinar las percepciones que tienen los usuarios acerca de la calidad del servicio que brinda la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia.

Se tomaron en cuenta como variables la caracterización del usuario: Es la descripción de las personas que constituyen los consumidores finales de los productos del servicio brindado por la Oficina de Recursos Humanos de la UNED. La descripción responde a los siguientes indicadores: Edad, género, lugar de trabajo, cargo que ocupa, principales funciones, formación académica, años de laborar entre otros.

Trámites realizados: Son los servicios que el usuario demanda de la Oficina de Recursos Humanos. A su vez los Indicadores para esta variable son: definición del concepto de Calidad de Servicio, frecuencia en el uso del servicio y servicios solicitados.

-Mejoramiento del Servicio: Es la percepción del usuario cuando asiste más de una vez a la oficina de Recursos Humanos, y tiene la posibilidad de comparar el servicio en cada oportunidad y de recomendar posibles mejoras. Los indicadores de la variable anterior son: cantidad de personal, capacitación, espacio físico, tecnología, sistemas de información así como las mejoras en estos campos.

-Variabilidad del Servicio: Se refiere a la forma en que las personas brindan el servicio cuyo control sobre su calidad se puede resolver por medio de la selección y capacitación del personal, incentivos, visibilidad y responsabilidad ante el usuario. Para esta variable los indicadores son: calificación del servicio, satisfacción, confiabilidad y entusiasmo de quienes brindan el servicio.

-Factores claves para una gestión de calidad: se refiere a la percepción que tienen los usuarios en las necesidades que se requieren para brindar un servicio de calidad.

iii. Análisis de la información

Como se mencionó en el capítulo anterior, los instrumentos fueron entregados en cada oficina seleccionada en la muestra y estrato.

Caracterización de los usuarios: Del total de los 57 formularios aplicados, el 50% fue respondido por hombres e igual cantidad por mujeres. Sus edades varían entre 20 y 45 años y la mayor cantidad, el 37% tiene más de 40 años. En cuanto al nivel académico, el 42,59% no contestó, el 16,67% tiene educación superior a nivel de licenciatura, el 5,56% ostentan el grado de maestría, el 14,81% tiene especialidades técnicas y el resto son bachilleres de colegio. El 50% de los encuestados tiene más de 16 años de laborar para la UNED, el 18,52% tiene de 6 a 10 años de laborar, el 25,93% tiene entre 1 y 5 años de laborar y 5,56% tiene de 11 a 15 años de laborar para la UNED.

En relación con el conocimiento del concepto de calidad de servicio, solamente el 28% lo conoce.

La frecuencia con que utilizan los servicios de la Oficina de recursos humanos, el 42,59% una vez al mes, el resto se distribuye en dos veces al mes el 9,26%, tres veces al mes 1,85% y otra alternativa un 12,96%, un 12,96% no contestó.

Los servicios solicitados por los encuestados, cuando acuden a la Oficina de Recursos Humanos, en su mayoría se refieren a constancias salariales y de tiempo laborado.

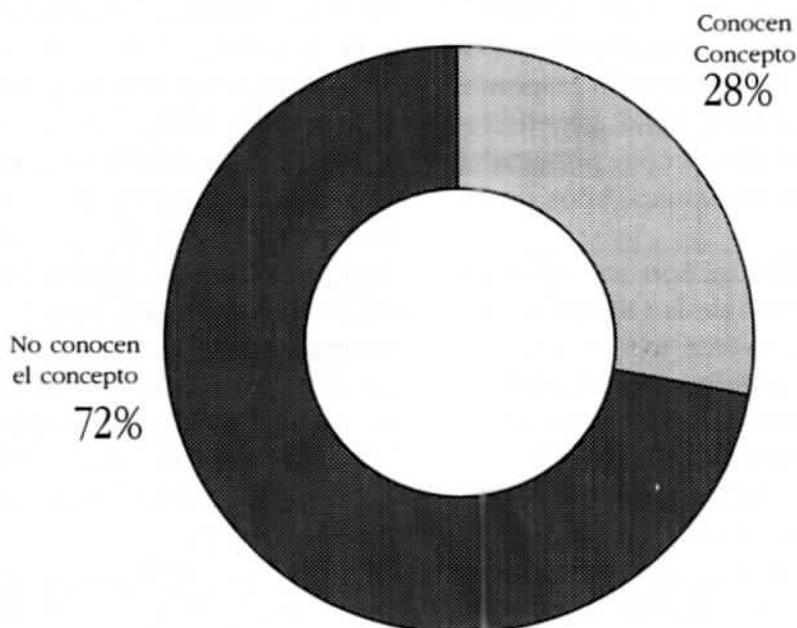
Respecto a la eficiencia del servicio el mayor porcentaje, 38,89% califica el servicio como "medianamente eficiente", 33,33% lo califican como eficiente, 20,37% como muy eficiente, el 5,56% lo calificó como ineficiente, una persona no contestó y una persona no respondió.

Con la confiabilidad, del total de encuestados el 46,30% califican el servicio al usuario como "confiable", 24,07% como "medianamente confiable" y 22,22% como muy confiable. Respecto al profesionalismo, 46,30% opina que el servicio es "profesional", el 40,74 lo calificaron como medianamente profesional.

En relación con la variabilidad, el 31,48% califica el servicio como "variable", el 25,93% afirma que es un servicio "medianamente variable", el 18,52% lo califica "poco variable" y el 16,67% como "muy variable".

Gráfico 1

Conocimiento del concepto de Calidad de Servicio de los usuarios de la Oficina de Recursos Humanos de la UNED



Cuadro 1

	Relativo	Absoluto
Conocen concepto	28%	15
No conocen el concepto	72%	39

Como servicio personalizado fue la calificación del 50%, el 24,07% como medianamente personal y el 18,52% lo califica como muy personal.

La utilización de servicios por vía telefónica es del 46%, el 41% dice no solicitar servicios por medio telefónico y el 13% no contestó. En este mismo sentido el 31% afirma que es un servicio lento, el 30% lo califica como un servicio muy rápido, el 11% afirma que es muy lento y el resto no contestó.

Referente a la satisfacción del servicio al usuario, el 55,56% de los encuestados afirma estar satisfecho, el 24,07% dice estar medianamente satisfecho y el 18,52% muy satisfecho. Con la confiabilidad, se brindó una calificación del uno al siete (menor y mayor confiabilidad respectivamente usando la escala Lickert), y el 24,07% califica la confiabilidad con 5, el 18,52% con calificación de 6 y

el 33,33% con 7. De igual forma con el grado de entusiasmo, 25,93% de los encuestados le dan calificación de cinco. Califican con 5 el servicio amistoso el 25,93% de los encuestados, 24,07% con calificación de 7; el 14,81% de los encuestados le asigna una calificación de 5 en "muy serio", y el 12,96% de los encuestados con calificación de 2, 4, 6 y 7 respectivamente. En la variable que se le denominó como "agresivo", siguiendo la misma escala del uno al 7, el 35,19% le dan calificación de uno, el 11,11% con calificación de 2 y 3, respectivamente, el 5,56% le asigna una calificación de 4 y 5, y 3,70% lo califica con 6 y 7 respectivamente.

Al consultárseles si el personal requiere de capacitación, el 74,07% de los encuestados opina que el personal requiere de capacitación, el 14,81% no respondió y el 11,11% afirma que el personal de la Oficina de Recursos

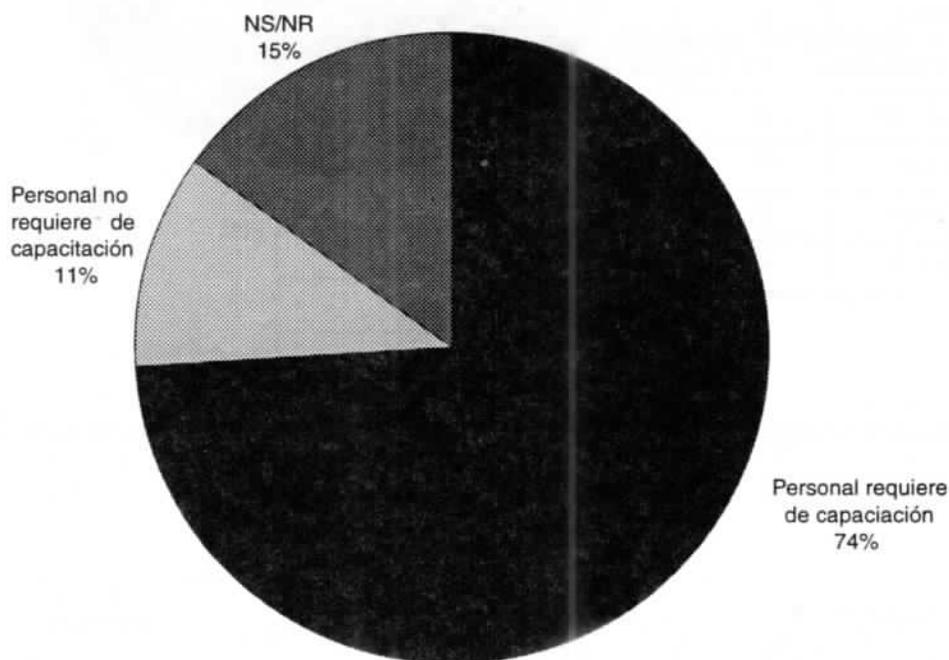
Humanos no necesita capacitación. (Ver gráfico 2, cuadro 2).

Por último en las áreas en que se solicita sugerencia para mejorar, el 37,04% de los usuarios menciona como prioridad 1 la mejora en espacio físico, el 35,19% en tecnología, el 27,78% afirma que se debe mejorar en sistemas de información, y 24,07 califica con prioridad 1 en aumento de la cantidad de

personal. En la prioridad dos, la mayor cantidad de encuestados se inclinó por mejora en la tecnología. En la prioridad tres el 18,52% sugieren aumentar la cantidad de personal, en la prioridad cuatro el 12,96% de los usuarios encuestados, se inclinan por la mejora del espacio físico, y en la prioridad cinco el 27,78% están a favor del aumento en el personal.

Gráfico 2

Capacitación requerida en el área de calidad para mejora del servicio que brinda la Oficina de Recursos Humanos de la UNED

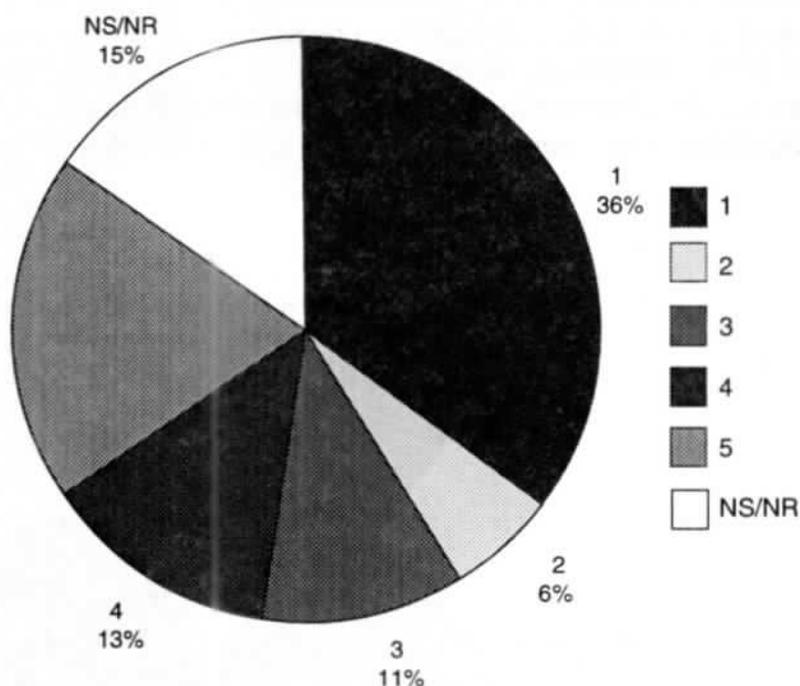


Cuadro 2

	Relativo	Absoluto
Personal requiere de capacitación	74,07%	40
Personal no requiere de capacitación	11,11%	6
NS/NR	14,81%	8

Gráfico 3

Requerimiento de espacio físico para mejorar el servicio que brinda la Oficina de Recursos Humanos de la UNED
(1 Prioridad máxima, 5 prioridad mínima)



Cuadro 3

	Relativo	Absoluto
1	37,04%	20
2	5,56%	3
3	11,11%	6
4	12,96%	7
5	18,52%	10
NS/NR	14,81%	8

Gráfico 4

Requerimiento de tecnología para mejorar el servicio que brinda la Oficina de Recursos Humanos de la UNED
(1 Prioridad máxima, 5 prioridad mínima)

Cuadro 4

	Relativo	Absoluto
1	35,19	19
2	16,67%	9
3	12,96%	7
4	1,85%	1
5	22,22%	12
NS/NR	11,11%	6

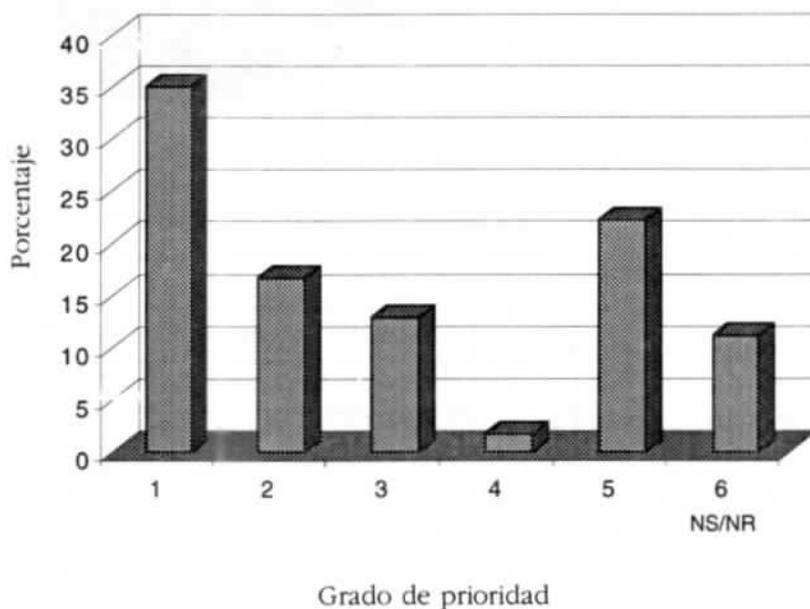
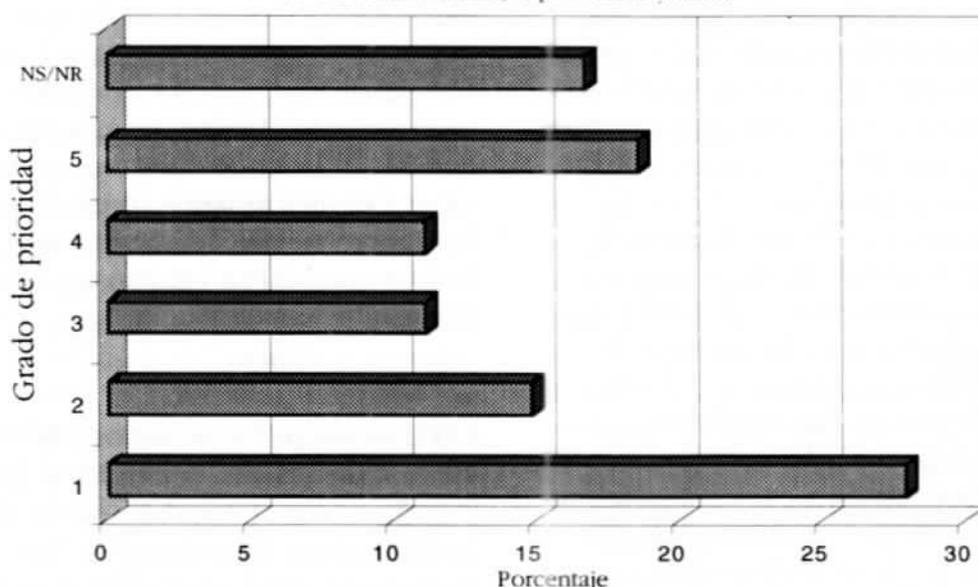


Gráfico 5

Requerimiento de mejora en el sistema de información para mejorar el servicio que brinda la Oficina de Recursos Humanos de la UNED

(1 Prioridad máxima, 5 prioridad mínima)



Cuadro 5

	Relativo	Absoluto
1	27,78%	15
2	14,81%	8
3	11,11%	6
4	11,11%	6
5	18,52%	10
NS/NR	16,67%	9

IV. Conclusiones

Luego del análisis de la información y a pesar de la ausencia de los datos de los funcionarios de la Oficina de Recursos Humanos, se llega a las siguientes conclusiones.

En igual cantidad de hombres y mujeres encuestadas se observa que el mayor porcentaje tiene más de 40 años, un bajo porcentaje tiene preparación académica a nivel universitaria. El mayor porcentaje tiene 16 o más años de laborar para la UNED.

Un alto porcentaje de los usuarios encuestados no conocen el concepto de "calidad de Servicio". Casi la mitad de ellos utilizan al

menos una vez al mes los servicios de la Oficina de Recursos Humanos. Todo esto es en cuanto a la caracterización de los usuarios.

En cuanto a la percepción en los servicios que reciben por parte de la Oficina de Recursos Humanos, el mayor porcentaje de usuarios afirma que es un servicio ubicado entre "medianamente eficiente" y "eficiente". Un alto porcentaje ubica el servicio como "confiable" y "medianamente confiable". El servicio es igualmente ubicado como profesional y "medianamente profesional"; como "variable" y medianamente variable"; de igual forma, se ubica como un servicio "personal" y medianamente personal".

Casi la mitad de los usuarios utilizan los servicios vía telefónica y califican el mismo como "lento" y "muy rápido" en su mayoría.

Por otra parte, una mayoría sienten que están "satisfechos" o "medianamente satisfechos" con el servicio brindado, como "confiable" y "medianamente confiable. En el mismo sentido sienten que el personal de la Oficina de Recursos Humanos, en cuanto al entusiasmo, son personas agradables, no son muy alegres, pero tampoco agresivas, se puede afirmar que ubican este personal en un nivel agradable.

A pesar de todo esto, se observa que si bien es cierto el servicio no es deficiente, tampoco es excelente, pues la mayoría de los usuarios encuestados sienten que los funcionarios de la Oficina de Recursos Humanos debe recibir capacitación, deben mejorar el espacio físico así como en tecnología para brindar un servicio mejor, en último nivel ubican el aumento en la cantidad de personal.

En síntesis la percepción de los usuarios acerca de la calidad del servicio que ofrece la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia, es ubicable entre buena y regular.

Con todo esto si recordamos los aspectos que afectan el servicio de calidad son las necesidades de los clientes y sus expectativas, en este caso es el usuario de la oficina pues ellos son quienes se encargan de medir ese servicio y de mejorarlo o afectarlo. Otro de los aspectos que inciden son los avances tecnológicos pues se trata de servir en forma eficiente y eficaz.

Vale la pena recordar el inicio del presente trabajo, propiamente en el marco teórico conceptual y contextual (ítem 2.1) donde se afirma que "la buena administración se logra al contar con una dirección y unos funcionarios que trabajen hacia un fin común y el recurso humano motivado es un pilar importante", en este sentido es prioritario que la dirección de esa oficina motive a sus empleados, con el fin de brindar un servicio de calidad para la satisfacción de los usuarios, pues "los usuarios satisfechos son indispensables para el éxito de cualquier empresa o institución".

Se consultó a la UNED, con la Lic. Silvia Abdenour, si el tema de Calidad de Servicio al Usuario está contemplado dentro de las políticas de la Institución, y ella afirma que hay políticas y que están concientes del tema, pero que no hay nada establecido, tampoco por escrito existe una política de calidad en esos términos, y que no han desarrollado nada al respecto. Agregó que a partir de 1995 lo que se ha hecho es únicamente capacitar a diferentes funcionarios tomando en cuenta las normas de calidad internacional, pero que hasta el momento no le han tomado la importancia que se requiere.

Propuesta para el mejoramiento de la calidad del servicio al usuario e inducción al cambio en la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia

Introducción

Con base en el resultado del análisis de la información es necesario que la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia se interese y ejecute una propuesta con el fin de mejorar el servicio y a la vez inducir a los funcionarios al cambio pues "los momentos sucesivos de la inevitable evolución se fundamentan en el cambio mismo..." (Escotet, p. 100). Por lo tanto, debido a las transformaciones que día a día enfrentan las instituciones, corresponde a las universidades estar al tanto de esas transformaciones. Uno de los temas más relevantes en la actualidad es la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios, es necesario por tanto, efectuar una revisión sobre este servicio, especialmente en la Oficina de Recursos Humanos de la UNED, objeto del estudio.

Se exponen a continuación los objetivos de la propuesta y las etapas necesarias que conducen al logro eficiente y eficaz del servicio, y por ende a la excelencia que se requiere.

Objetivo General

Presentar a la Oficina de Recursos Humanos de la UNED, una Propuesta para el mejoramiento de la calidad de servicio al usuario e inducción al cambio.

Objetivos específicos

1. Proponer las pautas para la elaboración de un plan estratégico dirigido al cambio y a la calidad del servicio.
2. Sugerir la confección de los instrumentos necesarios para la evaluación de la calidad del servicio, al usuario.
3. Recomendar la implementación de un plan piloto en los centros regionales para lograr la percepción de todos los usuarios respecto a la calidad de Servicio que ofrece la Oficina de recursos Humanos de la UNED.
4. Recomendar las evaluaciones periódicas de los servicios para su autorregulación.

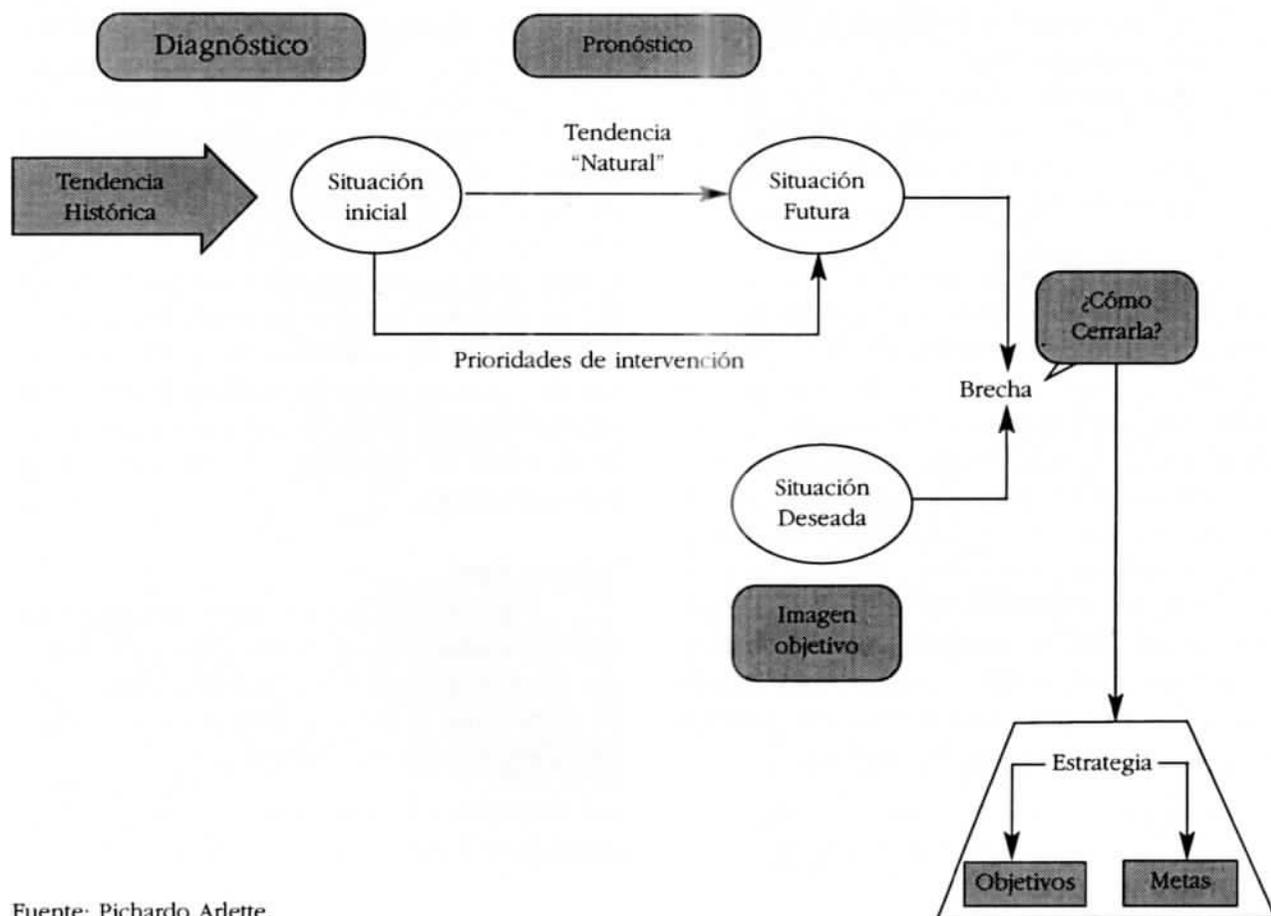
Fases de la propuesta

Primera Fase

Para el logro de metas es indispensable la implementación de un plan estratégico con el fin de caracterizar la situación inicial y la futura. Se deben definir prioridades y diseñar alternativas de intervención. Por lo tanto, para definir la situación que se desea alcanzar, se debe plantear una aproximación de imagen objetivo, la cual supone una evaluación y formulación permanentes del servicio que se brinda, y se deben tomar en cuenta una serie de elementos, características y requisitos.

Todo ello indicará hacia donde se debe encaminar el proceso de desarrollo. Posteriormente se compara esta situación inicial con la futura o deseada y se evidencia la brecha entre ellas, por lo tanto, la estrategia será la vía para cerrar esta brecha. Es así como para la mejor comprensión de lo anterior, a continuación, se expone el siguiente gráfico.

Figura 3



Con el diagnóstico se van a derivar las posibilidades y restricciones de intervención para el logro de la imagen-objetivo, o sea en el curso de las acciones que se ejecuten.

Sin embargo para esto "se requiere de la viabilidad, o sea la posibilidad de ejecutar las acciones requeridas, y para esa viabilidad se deben incluir factores que van a incidir en ella como por ejemplo:

- *Técnicos*: en relación con la existencia y disponibilidad de los requisitos materiales y humanos entre otros.
- *Financieros*: que se refieren a la posibilidad real de contar con los recursos monetarios que sean requeridos.
- *Jurídicos*: como la legislación existente, y reglas, normas y procedimientos administrativos.
- *Políticos*: que es la actuación de las fuerzas y grupos sociales presentes en la escena política.
- *Socioculturales*: son los valores, normas, creencias, actitudes y mentalidades que pueden incidir en la ejecución de las propuestas.
- *Institucionales*: que abarcan las cuestiones referidas a las prácticas organizativas que pueden favorecer u obstaculizar la intervención. " (Pichardo A., 127).

Debido a que la situación actual o inicial indica que el servicio al usuario en la Oficina de Recursos Humanos de la UNED, es catalogado como "bueno" o "medianamente bueno", se debe plantear una situación futura, de tal forma que evidencie un excelente servicio de calidad al usuario, para que mejore a su vez la percepción de este. Entre ambas tendencias, obviamente, existe una brecha que arrojaron los instrumentos aplicados. Cerrar esta brecha implica cambios, talleres, charlas, tecnología, espacio físico, evaluación y autoevaluación, y sobre todo la voluntad política para llevar a cabo todas las mejoras.

Segunda Fase

En caso de que el plan estratégico se lleve a cabo, es necesario la instrumentalización, con el fin de realizar una autoevaluación para autorregular las funciones. Por lo tanto se propone a la Oficina de Recursos Humanos, elaborar sus propios instrumentos para ser aplicados a nivel de toda la institución, que incluya tanto la medición de la calidad de servicio, administrativo y docente, como también los cambios de que requieren hoy día las instituciones públicas y privadas, para poder así, medir con cuánta resistencia se cuenta para ello.

Estos pueden ser instrumentos acordes con cada centro regional, en donde se solicite la misma información del presente estudio, y alguna otra que la Institución considere conveniente, además el Jefe de la Oficina de Recursos Humanos debe intervenir en la confección de los mismos. De igual importancia, es motivar al personal para que brinde la información requerida.

Otro punto importante de resolver es en cuanto al espacio físico con que cuenta actualmente la Oficina de Recursos Humanos. El plan deberá contener un análisis de la infraestructura de la Institución, para analizar las posibilidades de ampliar el espacio actual o bien trasladar esta oficina a un espacio mayor. Igualmente deberán contar con tecnología de avanzada con el fin de obtener rapidez en los trámites solicitados y en los servicios de la oficina. Estos dos puntos deberán tratarse luego de la evaluación del servicio, para conocer si vale la pena la inversión en más espacio y más tecnología.

Tercera Fase

Supone que las dos fases anteriores ya se han llevado a cabo, a excepción del espacio físico y el equipo tecnológico. Por lo tanto entraremos a tratar la última fase en donde se efectuarán dos actividades:

1. Plan Piloto y
2. Evaluación para la autorregulación

Plan piloto

Consistirá en la aplicación de los instrumentos confeccionados, en todos los centros regionales distribuidos en todo el país, en un plazo de dos meses, contando para ello con personal que colabore en la recolección de información en cada uno de los centros regionales. También debe existir personal que colabore en la codificación de los instrumentos y en la digitación de la información.

El plazo indicado se debe a que son numerosos los centros que tiene la UNED, y no se puede extender por los cambios que puedan suceder en un plazo mayor.

El análisis deben realizarlo personas con la experiencia en el tema, incluyendo al jefe de la Oficina de Recursos Humanos.

Para todo ese proceso, obviamente, se deberá contar con los requerimientos que indicaría el plan estratégico en cuanto a recursos: financieros, humanos, tecnológicos entre otros.

Posterior a los resultados, y si fueran similares a los resultados que se evidencian en este estudio, se deben iniciar talleres de capacitación a los funcionarios de la Oficina de Recursos Humanos, en grupos de cinco personas cada Taller, en el cual se traten temas de:

- Calidad de Servicio. (servicio personalizado, eficiente, eficaz y confiable entre otros)
- Evaluación y sus ventajas
- Autoevaluación para la autorregulación
- Cambio organizacional
- Resistencia al cambio.

Cada uno de esos talleres debe tener un máximo de horas, distribuidas en dos turnos, por ejemplo: Un taller de 10 horas, repartidas en dos días en donde se brinde capacitación sobre Calidad de Servicio. Al final de las 10 horas se entregará un certificado de participación, las personas que impartan estos talleres deben ser especialistas en el tema.

Así se hará con el resto de los temas, y al final quienes logren tener todos y cada uno de los certificados en mano se le hará una evaluación de los conocimientos adquiridos a través de los talleres, para que opten por un certificado final. Con este certificado final, la persona podrá brindar a su vez cursos de capacitación, los cuales pueden ser llamados "mini talleres", de tal forma que pueda darse una retroalimentación a nivel institucional, para que llegado el momento no sea necesario contratar personas ajenas a la institución.

El derecho que se adquiere para brindar esos "mini talleres" será parte de la motivación que requiere el personal de toda empresa, para un mejor desarrollo individual e institucional.

Evaluación para la autorregulación

Una vez cubierto un alto porcentaje de funcionarios con capacitación, se procederá a efectuar una evaluación de todo el proceso para su autorregulación.

Según (Castro y López, 1998) la evaluación ha cobrado la importancia que se requiere para un mejor desarrollo en las instituciones, pues un organismo e institución autorregulado es aquel que:

- Revisa periódicamente sus objetivos; si con claros, completos y conocidos, si están relacionados y son coherentes y si se logran los resultados esperados.
- Construye un sistema dinámico y adecuado de información, fundado en hechos y opiniones y que permite su utilización por parte del personal.
- Tiene mecanismos establecidos para hacer evaluaciones, medir resultados, monitorear procesos, vinculándolo con la planificación y con la asignación de recursos.
- Revisa periódicamente sus programas, servicios, administración y mecanismos de evaluación, usando procedimientos internos y externos.

Utiliza y actúa sobre la base de resultados y los vincula con el planeamiento, aplica incentivos y sanciones, redistribuye recursos y mejora sus procesos y servicios.

Según las mismas autoras, la evaluación ha adquirido importancia para los dirigentes de la educación superior, debido a que a un mayor financiamiento de la educación superior le corresponde una mayor rendición de cuentas del uso de los fondos públicos; el conocimiento generado de un sistema de educación superior bien concebido es fundamental en el desarrollo de la economía de un país; aunado ello a una preocupación por la disminución de la calidad de éstas instituciones.

Esta evaluación puede ser de carácter interno, a nivel de la institución, de sus programas, proyectos o actividades o externo a nivel del sistema de educación superior. La primera es denominada como autoevaluación, entendida ésta como "un proceso de revisión continua, sistemática y organizada de sí misma, o de alguno de sus componentes, hecho por la propia institución de manera integral y participativa, cuyo objetivo es el estudio y evaluación del desempeño de la institución en forma global o de alguna de sus unidades" (IGLU, 1995:58).

Es un proceso de carácter técnico, impregnado de una buena dosis de decisión política, que involucra la descripción, el análisis y la reflexión. En síntesis, se puede afirmar que puede corresponder a un estudio global o de una o más de las estructuras o áreas de la institución; de carácter analítico reflexivo y orientado al cambio; conducido participativamente por directores o académicos a la luz de su misión, objetivos institucionales y de un conjunto de criterios o estándares profesionales. Se relaciona con la capacidad de la institución para diagnosticar internamente sus fortalezas y sus debilidades, y en el ámbito externo sus oportunidades y amenazas, así como buscar soluciones y estrategias que permitan sustentar los cambios necesarios para mejorar.

Agregan las autoras mencionadas, que la evaluación de la calidad en el contexto del planeamiento estratégico es una alternativa para la transformación y desarrollo de las universidades, en tanto constituye una práctica permanente, sistemática, institucional e intrínseca de las universidades por parte de los actores. Implica la reflexión permanente sobre la propia tarea, una tarea fundamental de la gestión administrativa y académica, que permite conocer la realidad, su relación con las metas planteadas, así como el análisis prospectivo y la generación de proyectos alternativos.

Por lo tanto, todo proceso de autoevaluación considera una serie de pasos a fin de garantizar su éxito. Dentro de estos pasos es que se sitúa la capacitación mencionada en la propuesta, para que una vez cubierto un alto porcentaje de funcionarios con ella, se procedería a efectuar una evaluación de todo el proceso, pues de acuerdo a Bhola: "La evaluación conduce a una opinión fundada de que algo es de un cierto modo. No tiene por qué llevar a una decisión respecto a una determinada forma de actuar, aunque hoy día a menudo pretende tal cosa. ... La evaluación aboca a un juicio acerca del valor de algo."

En otras palabras, solo evaluando se puede medir el impacto de las transformaciones o cambios que se generen dentro de las instituciones. En el presente caso evaluar la calidad de servicio implica, evaluar el proceso que se propuso para transformar y mejorar la calidad de servicio y la percepción de los usuarios sobre el mismo. Asimismo se pretende eliminar la resistencia que actualmente evidenciaron los datos recopilados sobre evaluación y autoevaluación.

Por lo tanto con la presente propuesta, se pretende medir a nivel de la UNED la calidad de servicio que se ofrece en la Oficina de Recursos Humanos, y en cierta forma la calidad de servicio en general que se brinda en la Institución. Es por ello que se recomienda la aplicación de instrumentos adecuados para esta medición.

Discusión Final

Se ha brindado la anterior propuesta con el fin de mejorar la calidad de servicio que ofrece la Oficina de Recursos Humanos a los usuarios, y por ende mejorar la percepción de éstos, lo cual incidirá en la calidad total de la institución, tanto administrativa como académica, el plan estratégico propuesto será viable en el momento de contar con la voluntad política para ello.

Además los problemas que existen respecto a la resistencia en evaluación y en el cambio, se pueden minimizar con motivación, incentivos y capacitación, en donde se les brinden temas acordes con esa resistencia, y como muchas veces los funcionarios ignoran si están brindando un servicio regular, y la capacitación ayuda a eliminar el paradigma donde las personas se sienten amenazadas. El producto de la capacitación es siempre positivo y beneficioso tanto para las personas como para las instituciones.

Para finalizar valga mencionar de nuevo el tema de la calidad que hoy día se le está dando la importancia del caso. En el presente estudio, si bien es cierto trata sobre la calidad de servicio al usuario interno, no quiere decir que esté separado de la calidad de la institución en general, pues la calidad del servicio que se brinde al usuario tiene relación con administrativos que a su vez son estudiantes, o bien docentes que requieren de los servicios de la Oficina de Recursos Humanos.

Por lo tanto la calidad de servicio en esa Oficina es la calidad de servicio que se ofrece en la UNED. Al respecto, afirma (Tünerman, 1997: p 79) "Hay quienes afirman que la crisis actual de la educación superior, que en un momento pudo caracterizarse como una "crisis de expansión" es hoy día más que todo una "crisis de calidad" y que el reto fundamental, en este final de siglo, será mejorar substancialmente la calidad de la educación superior".

Referencias bibliográficas

- Arrién Juan Bautista, Bernal Juan Bosco, et al. *Calidad de la Educación en el Istmo Centroamericano*. UNESCO-San José. Farben. San José, Costa Rica 1996.
- Berry, L. & Parasuraman, A. *Marketing en las Empresas de Servicios*. 3a. Reimpresión, Editorial Normal, S.A., Bogotá, Colombia, 1995.
- Castro G. y López O. *La evaluación como autorregulación en las universidades estatales*. 1998. (Investigación en proceso).
- Drucker, Peter. *La Innovación y el Empresario Innovador: La Práctica y los Principios*. Editorial Hermes. 1987.
- Escotet, Miguel A. *Visión de la Universidad del Siglo XXI: dialéctica de la misión universitaria en una era de cambios. Aprender Para el futuro*, Alianza Editorial, Madrid, España, 1991.
- Gerson. F.R., *Más allá del servicio al cliente: Cómo Conservar la lealtad del cliente para siempre*. Serie 50 minutos. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., México, 1993.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. *Compitiendo por el futuro: Estrategia Crucial para Crear los Mercados del Mañana*. 1a. Ed. Editorial Ariel, S.A. Barcelona España, 1995.
- House, E. *Evaluación, ética y poder*. Eicones Moreto, S.A. Madrid España, 1980.
- Jurán, J.M. *Jurán y la Planificación de la Calidad*. 1a. Ed., Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España, 1990.
- Larrea, Pedro. *Calidad de Servicio*. Madrid, España, Editorial Díaz Santos, 1991.

- Leonard L. Berry & A. Parasuraman. *Marketing en las Empresas de Servicios: Competencia Mediante la Calidad*. Grupo Editorial Norma. (fotocopias).
- Pichardo, Arlette. *Formulación de programas (Cap. Viii)*, pp. 119-143, Op. Cit., 1984.
- Plan anual Operativo, UNED, San José Costa Rica, 1998.
- Rico, Rubén Roberto. *Total Customer Satisfaction*. Buenos Aires, Argentina. 1993.
- Sánchez, L. *Análisis y Mejoramiento de la Calidad del Programa de Investigación Dirigida, Brindado por la Universidad de Costa Rica por medio de la Escuela Ingeniería Industrial*. Investigación Dirigida, Universidad de Costa Rica, Escuela de Ingeniería Industrial, San José, Costa Rica. 1998.
- Tünnerman B., Carlos. *La Educación Superior Frente al Cambio*. 1 ed. San José Costa Rica. EDUCA/CSUCA, 1997.